

CONHECENDO O PROCESSO EMPREENDEDOR

UNIDADE



Objetivos de Aprendizagem

- Entender o funcionamento do processo empreendedor.
- Conhecer e entender o significado de Intraempreendedorismo.
- Abordar a inovação com foco no empreendedorismo.
- Estudar modelos de gestão que contribuam com o desenvolvimento organizacional em cenários de mudança.

Plano de Estudo

A seguir, apresentam-se os tópicos que você estudará nesta unidade:

- Processo empreendedor
- Intraempreendedorismo
- Empreendedorismo inovador
- Modelos de gestão em Cenários de Mudança



O PROCESSO EMPREENDEDOR

Para entender o processo empreendedor, é importante ter conhecimento do que seja processo. Tudo que tenha começo, meio e fim e segue uma sistemática é um processo. Em outras palavras, processo é uma sequência lógica de tarefas que terão como resultado o alcance de determinado objetivo. Porém, antes de tratar do processo empreendedor, é preciso entender porque as pessoas decidem empreender.

Existem dois tipos de empreendedores, aqueles que empreendem por necessidade, e os empreendedores que transformam oportunidades em empreendimentos.

Normalmente, o que se percebe é a variabilidade dos índices de empreendedorismo inicial entre oportunidade e necessidade alterarem como possível reflexo da situação econômica do país. O empreendedor, por necessidade, cria um negócio como forma de gerar renda para sua subsistência; enquanto que o “empreendedor por oportunidade são aqueles que conseguem identificar um nicho de mercado ou negócio, mesmo tendo outras alternativas para gerar sua renda” (GEM, 2017). Essa relação fica mais clara na Figura 1:

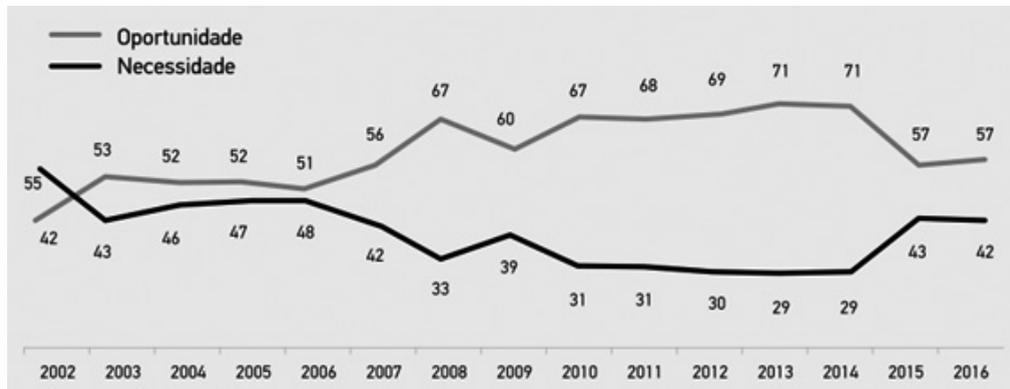


Figura 1 - Taxas de empreendedorismo inicial por oportunidade e por necessidade no Brasil entre 2002 e 2016

Fonte: GEM (2017, p. 31).

Observe a Figura 1 e compare as taxas de empreendedorismo inicial por oportunidade e por necessidade com os respectivos anos. O que se verifica é uma variação a cada ano entre as taxas de empreendedores por oportunidade e por necessidade. Uma hipótese para isso é a condição econômica do país e seus índices de desemprego, que estão sendo apresentados na Figura 2.

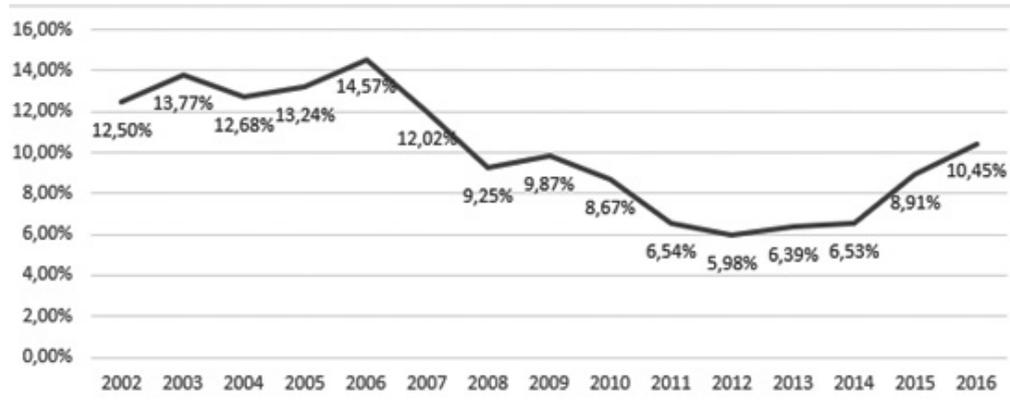


Figura 2 - Taxas de desemprego no Brasil entre 2002 e 2016

Fonte: adaptado de IBGE (2017).

Analisando os dois gráficos (Figura 1 e Figura 2), é possível perceber a existência de uma relação entre nível de emprego e tipo inicial de empreendedorismo. Para exemplificar, observe, na Figura 1, as taxas de empreendedorismo por oportunidade e por necessidade no ano de 2014 e 2015.

Nesse período, o empreendedorismo inicial por necessidade variou de uma taxa de 29 para 43, e o empreendedorismo inicial por oportunidade variou de 71 para 57. Observe que no mesmo período da taxa de desemprego variou de 6,53 para 8,91. Levando em consideração que 2014 e 2015 foi durante o período da crise política e econômica no Brasil, é possível considerar o aumento do empreendedorismo por necessidade estar relacionado com a falta de emprego no país.

No entanto, avaliando os gráficos como um todo, percebe-se que, o índice médio de desemprego mantém-se em uma taxa aproximada de 10%, e as taxas de empreendedorismo inicial, tanto por oportunidade quanto por necessidade, tendem a manter uma média de 57,4 e 42,4 respectivamente. Ótimo! E o que significa isso?

Significa que, apesar da variação nos índices de desemprego afetarem o tipo de empreendedor inicial, o Brasil pode estar conseguindo disseminar a cultura empreendedora com os diversos trabalhos realizados pelas entidades, como SEBRAE, onde as pessoas têm aprendido a desenvolver seus comportamentos empreendedores.

SAIBA MAIS



O GEM - Global Entrepreneurship Monitor - é a principal organização que estuda o empreendedorismo mundial.

É um recurso confiável sobre o empreendedorismo para organizações internacionais importantes, como as Nações Unidas, o Fórum Econômico Mundial, o Banco Mundial e a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fornecendo conjuntos de dados personalizados, relatórios especiais e pareceres de especialistas. Essas importantes organizações alavancam os riscos dados do GEM, com sua metodologia testada e uma rede de especialistas locais para promover políticas baseadas em evidências para o empreendedorismo em todo o mundo. Para fazer suas próprias pesquisas sobre empreendedorismo, o GEM disponibiliza acesso gratuito a sua base de dados em disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>.

Fonte: o autor.

O movimento empreendedor, como falei anteriormente, teve início na década de 90, mas se fortalece a partir da estabilidade econômica do país, que tem início em 1994 com o plano Real e iria manter-se até 2014, ano em que o Brasil começa a sentir os primeiros indicadores de problemas com a estabilidade política e econômica.

Isso mostra que, mesmo o Brasil não tendo políticas sérias de incentivo ao empreendedorismo, as diversas ações das entidades voltadas a disseminar a cultura do empreendedorismo devem estar surtindo efeito, pois, a maioria dos empreendedores iniciais são aqueles que empreendem por identificarem uma oportunidade.

E qual a relação disso tudo como o processo empreendedor? Agora que você entendeu a relação que existe entre empreender por oportunidade ou por necessidade, fica mais fácil para entender como deve ser conduzido o processo empreendedor.

ETAPAS DO PROCESSO EMPREENDEDOR



Figura 3 - Processo de Empreendedorismo.

Por que uma pessoa decide empreender? Vimos, anteriormente, que existe basicamente duas condições que levam as pessoas a empreenderem: por oportunidade ou por necessidade. Entenda que ambas condições tendem a acontecer “devido

a fatores externos, ambientais e sociais” (DORNELAS, 2008), como a variação no índice de desemprego que discutimos anteriormente.

Outro ponto importante que merece destaque é o fato de o empreendedor ser uma pessoa com características comportamentais em comum, assim, o processo empreendedor pode ter início, justamente, na identificação e desenvolvimento dessas características empreendedoras. O que reforça a necessidade de, antes de pensar em empreender, buscar conhecimento a respeito das suas características comportamentais.

Para isso, procurar ajuda de testes que medem comportamentos pode ser de grande auxílio nesse momento, uma vez que, identificar em que nível se encontra cada uma das características comportamentais referentes ao seu perfil empreendedor, irá ajudá-lo a decidir se precisa ou não trabalhar seus comportamentos para melhorar seu nível empreendedor. Só após isso, recomendo prosseguir com a ideia de empreender.

Tendo conhecimento de suas características empreendedoras, o processo seguinte é identificar oportunidades. Aqui, é importante entender que essas duas etapas não, necessariamente, irão ocorrer simultaneamente, ou seja, você decidiu ser um empreendedor, então vai desenvolver seu comportamento e só então irá buscar oportunidades. Não! Normalmente, empreendimentos nascem ao se identificarem oportunidades ou em caso de necessidades. Falei bastante sobre isso.

A maioria das pessoas que empreende não tem noção do seu comportamento empreendedor. Para Dornelas (2008) “a decisão de se tornar empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso”. O autor explica que se você perguntar a alguns empreendedores porque ele abriu sua empresa, a maioria não saberá responder.

É preciso ser muito racional e ter um nível de conhecimento pessoal profundo, capaz de seguir essa sequência de etapas: 1- identifico meu comportamento empreendedor e 2- vou em busca de oportunidades. No entanto, na prática, o processo de empreendedorismo acontece de maneira diferente. Para Dornelas (2008), o processo empreendedor tem início quando os fatores ambientais e comportamentais se somam e possibilitam o surgimento de um novo negócio, como mostra a Figura 4:

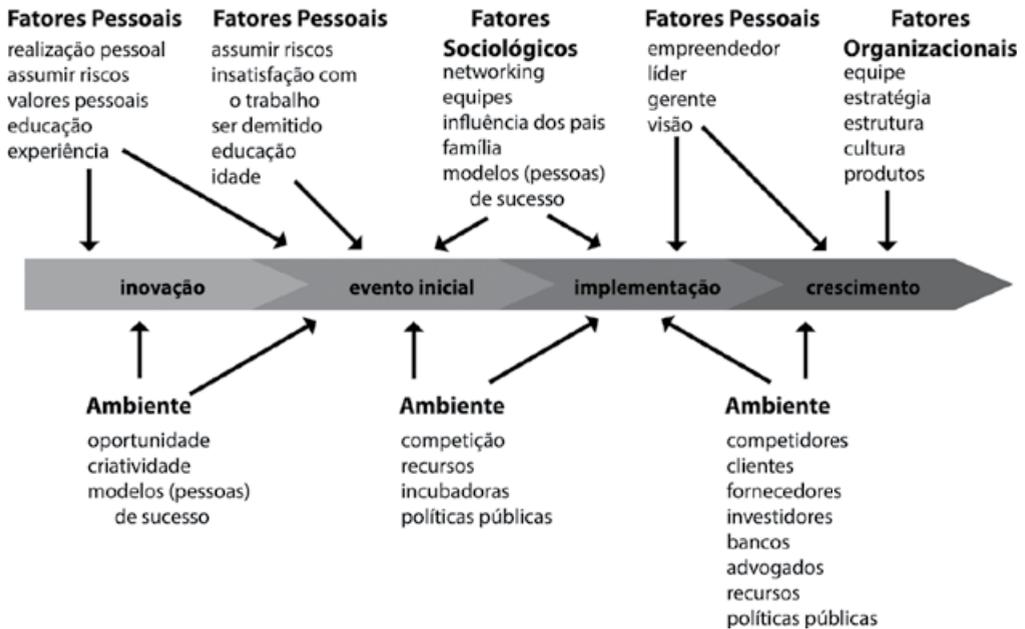


Figura 4 - Fatores que influenciam no processo empreendedor

Fonte: Dornelas (2008, p. 25).

Os fatores pessoais, sociológicos e organizacionais têm relação com as características do comportamento empreendedor. Já o ambiente é onde as oportunidades para iniciar e manter o negócio irão surgir. Por exemplo, o fator sociológico *networking* tem relação com a capacidade da pessoa se relacionar nos diversos grupos sociais e firmando uma boa rede de contato.

Normalmente, pessoas mais extrovertidas têm facilidade em criar *networking* ou redes de contato. Ao relacionar esse fator com investidores que estão no ambiente, o empreendedor pode aproveitar uma oportunidade para conseguir investimento para manter o seu negócio em funcionamento. Entendeu a relação existente entre Fator x Ambiente? Vou tentar explicar de uma maneira mais simples: o empreendedor tem como característica comportamental facilidade de relacionamento. Esse comportamento ajuda a montar uma rede de contatos que tenham pessoas com interesse em investir em negócios como o seu. Você, ao saber disso, aproveita essa oportunidade para conseguir investimento. É assim que funciona.

Agora você sabe que o fator comportamento, aliado à condição social, tem um peso muito grande na decisão de empreender. E, como acredito que você

está dedicando seu tempo no estudo desse material porque pretende empreender, nesse caso, o primeiro passo do processo empreendedor é: **desenvolva o seu comportamento empreendedor para que, em seguida, dedique seu tempo na busca por oportunidades.**

O bom de trabalhar com desenvolvimento comportamental é poder fazer isso ao mesmo tempo em que inicia o seu negócio. Concorda comigo que nem todo mundo tem condições de parar tudo o que esteja fazendo para desenvolver seu comportamento empreendedor? Essa condição é importante, mas pode ser realizada durante o processo de empreender, ou seja, o desenvolvimento do comportamento empreendedor é um processo que não tem data para terminar, afinal, quem pode dizer que está pronto para empreender?

Nesse caso, posso dizer que trabalhar o comportamento empreendedor é a **etapa zero**, ou seja, irá permear durante toda a sua vida como empreendedor.

SAIBA MAIS

Desenvolver o comportamento empreendedor é a etapa zero para aqueles que tem vontade de abrir seu próprio negócio. O SEBRAE tem uma série de dez vídeos que mostram os primeiros passos para desenvolver a atitude empreendedora. Acesse o link a seguir para ter mais informações.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-dicas-para-comecar-bem,c098d8e04c09d410VgnVCM-1000003b74010aRCRD>>.

Fonte: adaptado de SEBRAE (2017, on-line).

Estando certo dessa condição, nenhum empreendimento começa sem uma oportunidade, e identificar oportunidades é a condição inicial do processo empreendedor. Feito isso, faz-se necessário desenvolver seu plano de negócio; na sequência, você precisa procurar e captar os recursos financeiros necessários para iniciar e manter seu negócio em funcionamento; e, por fim, gerencie o seu negócio. As etapas desse processo empreendedor ficam mais claras quando observar a Figura 5:



Figura 5 - O processo empreendedor
Fonte: Dornelas (2008, p. 27).

O ponto inicial de quem decide empreender por oportunidade é identificá-la e avaliá-la. Na sequência, deve-se desenvolver o plano de negócios, ou seja, estruturar sua empresa em um documento, de modo que tenha todas as informações importantes e necessárias para a criação e funcionamento da sua empresa. Só então é que você deverá buscar os recursos financeiros para iniciar seu empreendimento. Com o negócio aberto, então você deve gerenciar a empresa.

Uma outra maneira de entender o processo empreendedor por oportunidade é utilizar o modelo proposto por Timmons (1994 apud DORNELAS, 2008), Figura 6.

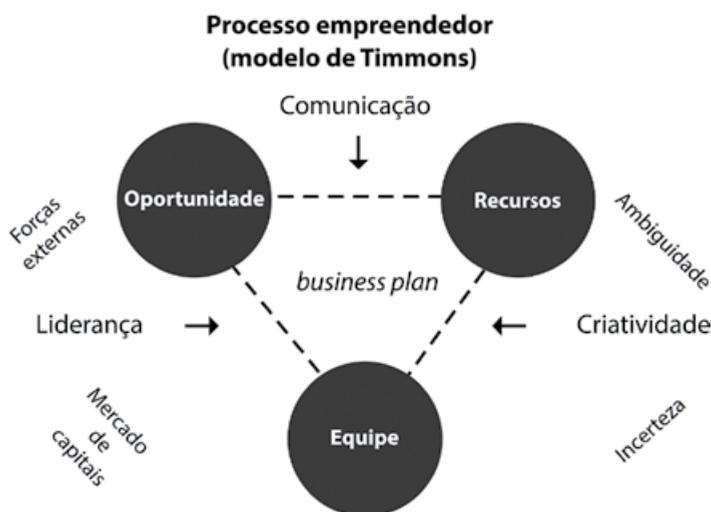


Figura 6 - O processo empreendedor na visão de Timmons
Fonte: adaptada de Dornelas (2008, p. 29).

SAIBA MAIS



Independente da motivação, os países que apostam na capacitação dos empreendedores – seja por necessidade ou oportunidade – investem na geração de empresas mais eficientes e produtivas. Mesmo os empreendedores por necessidade podem gerar bons resultados para os seus negócios e transformar seus empreendimentos em oportunidade de novos ganhos.

Fonte: Brasil (2012).

O modelo de Timmons relaciona oportunidade, recursos e equipes agrupados no plano de negócios, interagindo com a capacidade criativa, de comunicação e liderança do empreendedor, conforme variações de incertezas do ambiente que podem afetar o mercado de capitais, dificultando, assim, acesso a investimentos.

Para ser sincero, tentar estabelecer um processo empreendedor, como fazem muitos autores e estudiosos do empreendedorismo espalhados pelo mundo, é uma tarefa muito complexa.

Estamos falando de algo que leva em consideração muitos fatores subjetivos, análise de comportamento, identificação de oportunidades e gestão de empresas. Mesmo sabendo da existência de comportamentos empreendedores, é difícil medir qual o nível ideal para empreender.

Oportunidades são observações subjetivas. O empreendedor tem facilidade para identificar oportunidades, no entanto, essa oportunidade só terá se mostrado um bom negócio caso o empreendedor tenha alcançado o sucesso. E o sucesso só é alcançado quando os acertos na gestão do negócio tendem a ser maiores do que os erros.



INTRAEMPREENDEDORISMO

Desde a década de 90, o movimento para disseminar a cultura empreendedora vem se fortalecendo. Nos últimos dez anos, ocorreu uma intensificação desses movimentos, a ponto de surgir uma indústria voltada ao desenvolvimento do comportamento empreendedor.

Muitas entidades sociais com foco no desenvolvimento do empreendedorismo; muitos empreendedores de auditório (pessoas que vendem palestras ensinando como ser empreendedor sem terem vivenciado na prática); muitas reportagens e programas dedicados a mostrar exemplos de empreendedores de sucesso; enfim, é tanta informação dedicada à importância de se empreender que isto tem contribuído para disseminar uma fantasia a respeito do empreendedor. É possível, inclusive, que as pessoas caiam em um sentimento de culpa por não serem empreendedoras, por não terem seus próprios negócios, por serem assalariadas.

Fuja desses sentimentos. Entenda: todos podem se tornar empreendedores, mas não necessariamente todos querem ou precisam ser empreendedores.

Existem pessoas que não tem perfil empreendedor e não querem desenvolvê-lo.

Levar essas pessoas a se sentirem obrigadas a se tornarem empreendedoras pode ser um erro.

Faço de minhas palavras as de Zezola (2016, p. 5) “Mas afinal, por que motivo todas as pessoas têm que ser empreendedoras? Ou ter essa vontade dentro de si?”

Entenda que você deve estar feliz e satisfeito consigo mesmo e, se o seu desejo é trabalhar para alguém, que mal tem?

Um empreendedor pode alcançar diversas vantagens que um funcionário jamais alcançará, mas acredite, a vida do empreendedor também tem um monte de desvantagens quando comparamos com a vida de um trabalhador e vice-versa. O importante é: viva a sua vida da maneira que se sinta feliz. Viva para você e esqueça o que os outros querem lhe vender como modo de vida ideal.

EMPREENDEDOR X COLABORADOR

Muitas vezes, o sentimento que se cria em torno do empreendedorismo é a ideia de que ser empreendedor é a melhor maneira para se ter sucesso financeiro na vida.

De certa forma, isso é verdade; no entanto, existem muitos colaboradores em boas empresas que também alcançaram o sucesso. Em outras palavras, muito do que se busca na vida de um empreendedor pode ser alcançado trabalhando como colaborador em boas empresas.

A verdade é que ser empreendedor tem tantas desvantagens quanto vantagens.

As vantagens em ser empreendedor são muitas e acredito que você já as conheça, mas e as desvantagens, já pensou sobre elas?

Empreendedorismo, como tenho dito ao decorrer deste material, é um estilo de vida. Se você não estiver disposto a mudar a maneira como você encara sua vida diariamente terá muita, mas muita dificuldade em se adaptar ao estilo de vida de um empreendedor. Pouco se comenta sobre as dificuldades que o empreendedor passou no início do seu negócio. Empreender é dedicar boa parte da sua vida em busca do seu sonho. Quando digo boa parte, quero dizer em média dez anos. Este é o tempo que os empreendedores, quando realmente se dedicam de corpo e alma ao seu negócio, levam para alcançar o sucesso que todos, um dia, esperam conseguir.

Quer saber como foi a vida desse empreendedor nesse tempo todo? Foi uma vida totalmente voltada ao trabalho, com jornadas, muitas vezes, de 20h; sem feriado, finais de semana, férias, tempo com a família e com os filhos; sem tempo para seus hobbies. Todo dinheiro que entra fica na empresa. Essa pode estar indo bem, mas o empreendedor de sucesso retira o mínimo para o seu sustento e o da família e, na maioria das vezes, é confundido como uma pessoa sovina. Isto se tiver o que retirar, pois empreender em um país onde a carga tributária é a maior do mundo, o empreendedor precisa dar seus pulos para ficar em dia com o governo. E mais, enquanto não pagar os salários de todos os seus colaboradores, o empreendedor não terá certeza se irá sobrar dinheiro para ele.

O empreendedor não tem margem para erro, pois errar significa pôr tudo a perder, no pior sentido que possa imaginar. Como diz Maximiano (2011, p. 6) “O empreendedorismo é uma das carreiras mais difíceis que alguém pode escolher”.

Antes de falar sobre vantagens de trabalhar para alguém, você precisa entender que existem dois tipos de funcionários: o executivo e o empregado. Degen (2009) explica:

Executivo é aquele que, como um treinador de uma equipe esportiva, procura superar objetivos desafiantes com uma equipe de pessoas. A sua realização é fazer sua equipe se superar atingindo os objetivos do negócio e ser reconhecido por isso. Normalmente, esse reconhecimento se dá por um bom salário e bônus.

Empregado é aquele que gosta de trabalhar em um determinado tipo de tarefa. A sua realização é fazer um bom trabalho e ser reconhecido por isso. Normalmente, seu reconhecimento se dá por um salário um pouco acima do mercado para o trabalho que executa, reconhecimento pelo bom trabalho e estabilidade no emprego (DEGEN, 2009, p. 8).

Para aquelas pessoas acomodadas, ser empregado tem a ilusão de, muitas vezes, ter salário todo mês, o que nem sempre é verdade, por isso, é preciso tomar cuidado.

ASSALARIADOS NO BRASIL

Muitos assalariados têm uma vida financeira confortável. Trabalham com jornadas extensas, muitas vezes equiparadas com a de empreendedores de sucesso. Em outras palavras, se a empresa quebrar, esse funcionário muito bem pago recebe todos os direitos trabalhistas iguais ao colaborador que ganha, por exemplo, um salário mínimo; mas atenção! Isso não o desobriga de responder judicialmente pela empresa.

A média salarial paga no Brasil no ano de 2015, segundo o DIEESE (2017) foi de R\$ R\$ 2.626,50 (dois mil, seiscentos e vinte e seis reais e cinquenta centavos.

Olhando para esse valor, sua primeira impressão talvez seja: “realmente, empreender vale todo o sacrifício, por que quem consegue ter uma vida tranquila ganhando isso?”.

Veja só, estamos falando da média salarial. Se é a média, significa que têm salários muito menores e salários muito maiores do que esse valor de quase três mil reais, veja a Tabela 1:

Tabela 1 - Remuneração média real dos empregos formais, segundo escolaridade e sexo no Brasil em 2015

ESCOLARIDADE	MULHERES	HOMENS	MÉDIA
Analfabeto	R\$ 1.161,00	R\$ 1.319,00	R\$ 1.240,00
Fundamental incompleto	R\$ 1.235,00	R\$ 1.765,00	R\$ 1.500,00
Fundamental completo	R\$ 1.320,00	R\$ 1.871,00	R\$ 1.595,50
Médio incompleto	R\$ 1.269,00	R\$ 1.691,00	R\$ 1.480,00
Médio completo	R\$ 1.599,00	R\$ 2.216,00	R\$ 1.907,50
Superior incompleto	R\$ 2.250,00	R\$ 3.257,00	R\$ 2.753,50
Superior completo	R\$ 4.581,00	R\$ 7.325,00	R\$ 5.953,00

Fonte: adaptado de Dieese (2017, p. 76).

A Tabela 1 compara a remuneração média real dos empregados formais referente aos vínculos empregatícios em 31 de dezembro de 2015 levando em consideração a escolaridade e o sexo. Percebe que os valores médios dos salários vão aumentando conforme a escolaridade aumenta? Então, mesmo um funcionário, para ganhar bem, precisa fazer sacrifícios.

Outro ponto que precisa ser levado em consideração é o setor de atividade econômica que deseja trabalhar. Preste atenção na Tabela 2:

Tabela 2 - Remuneração média real dos empregos formais em 2015 segundo setor de atividade econômica

SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA	2015
1 - Extrativa Mineral	R\$ 6.216,00
3 - Serviços Industriais de Utilidade Pública	R\$ 4.364,00
7 - Administração Pública	R\$ 3.768,00
2 - Indústria de Transformação	R\$ 2.641,00
6 - Serviços	R\$ 2.623,00
4 - Construção Civil	R\$ 2.176,00
5 - Comércio	R\$ 1.767,00
8 - Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca	R\$ 1.589,00

Fonte: adaptada de Dieese (2017, p. 80).

Perceba, na Tabela 2, que existe uma variação considerável na média salarial paga pelos diferentes setores.

Outro dado que merece atenção é a média salarial da Administração pública que fica em torno de R\$3.768,00. Você acredita que se houvesse uma grande divulgação a respeito desse valor, haveria tantas pessoas alimentando a indústria de concursos no Brasil? É claro que não, porque os salários que são divulgados são daqueles cargos que têm os maiores valores, mas que também exigem uma preparação muito mais forte para conseguir ser aprovado.

Agora veja as próximas tabelas, em que vou expandir os subsetores da indústria de transformação e do comércio e serviços, para você continuar a análise das médias salariais.

Tabela 3 - Remuneração média real dos empregos formais em 2015 na Indústria de transformação e subsetores

INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E SUBSETORES	2015
Indústria de transformação	R\$ 2.641,00
Prod. Mineral Não Metálico	R\$ 2.099,00
Indústria Metalúrgica	R\$ 2.856,00
Indústria Mecânica	R\$ 3.411,00
Elétrico e comunicação	R\$ 3.218,00
Material de Transporte	R\$ 4.390,00

Madeira e Mobiliário	R\$ 1.828,00
Papel e Gráfica	R\$ 3.004,00
Borracha, Fumo, Couros	R\$ 2.543,00
Indústria Química	R\$ 4.073,00
Indústria Têxtil	R\$ 1.631,00
Indústria Calçados	R\$ 1.467,00
Alimentos e Bebidas	R\$ 2.008,00

Fonte: adaptada de Dieese (2017, p. 81).

A Tabela 3 apresenta a média salarial dos subsetores da indústria de transformação. Veja que a indústria de material de transporte tem um salário médio de R\$4.390,00.

Tabela 4: Remuneração média real dos empregos formais em 2015 nos subsetores do Comércio e dos Serviços

SUBSETORES	2015
Comércio	R\$ 1.767,00
Comércio Varejista	R\$ 1.598,00
Comércio Atacadista	R\$ 2.593,00
Serviços	R\$ 2.623,00
Instituição Financeira	R\$ 6.627,00
Com. e administração de imóveis, valores mobiliários, serv. técnicos	R\$ 2.391,00
Transporte e Comunicações	R\$ 2.537,00
Serv. de alojamento, alimentação, reparação, manutenção, redação	R\$ 1.701,00
Serviços médicos, odontológicos e veterinários	R\$ 2.531,00
Ensino	R\$ 3.661,00

Fonte: adaptada de Dieese (2017, p. 82).



EMPREENDEORISMO INOVADOR

Chamar empreendedor de inovador é uma redundância, afinal, você aprendeu que uma das características dos empreendedores é justamente a capacidade visionária que remete a inovação.

De certa forma, todo empreendedorismo é uma inovação, mas existem algumas situações em que as inovações promovem mudanças significativas nos modelos de negócio que impactam a sociedade.

A inovação permeia a evolução da humanidade. Você já parou e perguntou por que a vida é assim? Pense um pouco na história da humanidade e reflita sobre sua evolução. Se analisar com cuidado, irá perceber que a busca pela riqueza é, talvez, o principal motor que move a inovação. Existem outros, é claro, como o altruísmo, mas sem sombra de dúvida que a procura pela pedra filosofal tem uma importância fundamental. Só para te lembrar, os alquimistas da Idade Média passavam sua vida em busca da pedra filosofal, que nada mais era do que o conhecimento para transformar metal em ouro.

Quando você reflete sobre o conceito de inovação, fica mais claro entender porque a busca pela riqueza material pode ser a verdadeira motivação

para a inovação. Lembra do Schumpeter, o autor que cunhou o termo “destruição criativa”? Pois bem, é dele também uma das principais explicações a respeito da inovação.

Schumpeter (1942 apud CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, 2011) afirma ser o capitalismo responsável pela evolução, uma vez que ele nunca se estabiliza, passando por momentos de expansão seguidos de recessão. Esse mesmo autor coloca que fatores externos, como guerras e revoluções, também contribuem para o crescimento gradual da sociedade e, conseqüentemente, da inovação. E o que são guerras e revoluções senão mais uma forma de reter riqueza? Mas vamos falar, então, do capitalismo como propulsor da inovação.

Peter Drucker (1962), considerado um dos maiores pensadores da administração do século 20, afirma que a empresa tem duas funções, uma é criar cliente.

A segunda função do negócio é a inovação, ou seja, a provisão de mercadorias e serviços melhores e mais econômicos. Não é suficiente que o negócio proporcione apenas um produto ou serviço econômico; deve proporcionar produtos ou serviços melhores e mais econômicos. Não é necessário que o negócio torne-se maior, mas é necessário que nunca deixe de se tornar melhor (DRUCKER, 1962, p. 64).

Outro conceito importante desenvolvido pelo autor é o de gestão inovadora. Para ele, a ideia é o ponto de partida para a inovação de um produto, processo, empresa ou tecnologia. Drucker (1989, p. 256) mede a inovação por sua contribuição para o mercado e para o cliente. “A empresa inovadora não começa com um “orçamento de pesquisa”; começa determinando quanta inovação será necessária para permanecer no mesmo nível”.

O que Drucker apresenta como inovação vai ao encontro com o que Schumpeter (1942 apud CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, 2011, p. 69) explicou a respeito do capitalismo contribuir para a inovação, ou seja, “é próprio do sistema capitalista destruir incessantemente velhos modelos e substituí-los por novos. [...] Esse movimento contínuo gera os chamados ciclos econômicos, longas ondas de prosperidade em que o capitalismo atinge seu pico”.

Com base em Nóbrega (1999 apud CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, 2011, p. 70), é possível considerar essas grandes ondas de riqueza seguidas de períodos de profunda recessão como:

- 1ª onda Século XVIII: o desenvolvimento da energia hidráulica.
- 2ª onda meados do século XIX: o desenvolvimento da energia a vapor e das estradas de ferro.
- 3ª onda na virada do século XX: o desenvolvimento dos setores elétrico, químico e os motores de combustão interna.
- 4ª onda meados do século XX: o desenvolvimento dos setores petroquímico, eletrônico e aviação.
- 5ª onda final do século XX: o desenvolvimento das redes digitais (Internet), dos softwares e surgimento de novas mídias.

A Figura 7 deixa mais claro o espaço de tempo percorrido entre essas ondas de inovação facilitando o seu entendimento.

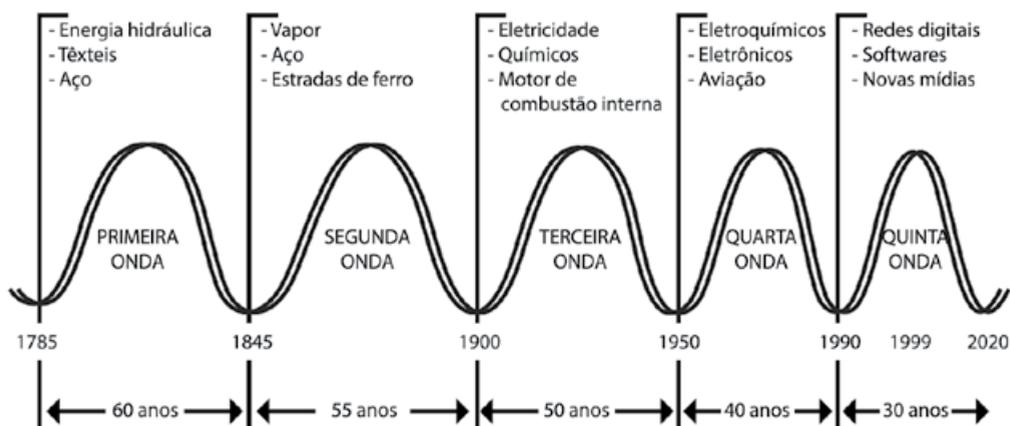


Figura 7 - Ciclos ou ondas de negócios

Fonte: Nóbrega (1999 apud CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, 2011, p. 70).

Quando você olha para a Figura 7, percebe que o intervalo de tempo entre os ciclos de inovação está diminuindo? O avanço do desenvolvimento tecnológico é o responsável por isso.



REFLITA

A inovação destrói empregos com mais rapidez do que a educação os salva.
(Michele Boldrin)

INOVAÇÃO

Agora, vou te apresentar o conceito de inovação. O dicionário online Houaiss conceitua a palavra inovação como: “1 ação ou efeito de inovar, 2 p.ext. aquilo que é novo, coisa nova, novidade”. Acredito que esse conceito lhe soe familiar. Em outras palavras, inovar é uma novidade? Sim e Não.

No contexto do empreendedorismo, é preciso levar em consideração o ambiente dos negócios. Os empreendedores estão criando novidades, seja em produtos, serviços ou melhorando processos, produtos ou serviços com o objetivo, muitas vezes, para gerar riqueza. Portanto, quando eu falo que inovar é criar algo novo, é preciso tomar cuidado, porque, no mundo empresarial, esse algo novo só será considerado inovação, “o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de nos produtos, ou na primeira utilização de novos processos” (FREEMAN, 2002, p. 37). Assim, só é possível considerar inovação aquilo que faz a empresa ganhar dinheiro. Uma Inovação que não é rentabilizada, simplesmente, é considerada uma invenção.

SAIBA MAIS



O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros. Os trabalhos do Ipea são disponibilizados para a sociedade por meio de inúmeras e regulares publicações eletrônicas, impressas, e eventos nas diversas áreas do conhecimento, inclusive, voltadas à inovação. Para conhecer acesse o link disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>.

Fonte: o autor.

TIPOS DE INOVAÇÃO

Como você pôde perceber, existem várias definições a respeito de inovação. Aqui, foco é empreendedorismo, então, a ênfase é a criação de negócios. Para evitar possíveis confusões com terminologias, você conheceu apenas o conceito de inovação no viés do empreendedorismo. Mesmo esse tipo de inovação pode ser classificado de quatro tipos, conforme o Manual OSLO (2005, p. 47):

Inovação de produto (*product innovations*): é a introdução de um novo bem ou serviço, ou uma melhora significativa em relação às suas características ou usos previstos, incluindo melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, facilidade de utilização ou outras características funcionais.

Inovação de processo (*process Innovations*): é a implementação de uma nova ou significativa melhora no método de produção. Isso inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e / ou software.

Inovação de marketing (*marketing innovations*): é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas no design ou embalagem do produto, colocação de produtos, promoção de produtos ou preços.

Inovação organizacional (*organisational innovations*): é a implementação de novos métodos nas práticas comerciais da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Outra maneira de classificar a inovação leva em consideração o tamanho da mudança provocada na área ou na empresa em que foi utilizada, ou seja, pode ser uma inovação incremental ou radical, onde:

Inovação incremental é aquela que introduz aperfeiçoamentos graduais num produto, serviço, processo ou prática de gestão já existente.

Inovação radical é aquela que introduz produtos, serviços, processos ou práticas de gestão inteiramente novos, podendo resultar novos setores ou mercados (CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, 2011, p. 79).

Para facilitar o seu entendimento, alguns exemplos serão apresentados na Figura 8:

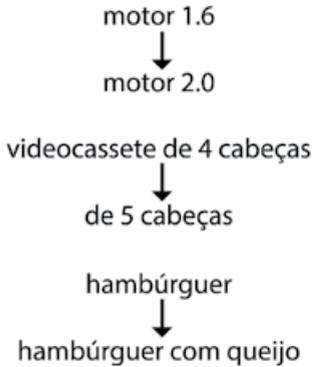
Inovações incrementais**Inovações radicais**

Figura 8 - Exemplos de inovações e suas diferenças
Fonte: Criatividade e inovação (2011, p. 79).

Você consegue perceber que, apesar das classificações diferentes, a inovação está relacionada com melhorar algo que já existe ou criar algo completamente novo? Percebe, também, que só conhecemos as inovações quando estas ganham o mercado e são rentabilizadas? É isso mesmo, não basta inovar, tem que ganhar dinheiro com a inovação, sem importar se é um novo produto ou processo, ou alguma melhoria.

MODELOS DE GESTÃO EM CENÁRIOS DE MUDANÇA



Conforme a sociedade vai tornando-se mais complexa, faz com que as organizações e seus modelos de gestão se adequem às necessidades de cada período da história da humanidade, contribuindo com a evolução do pensamento administrativo. A Figura 9 traz uma cronologia a respeito do desenvolvimento desse pensamento voltado à administração. Ao relacionar as colunas da tabela

presente na Figura 9, é possível perceber a influência das necessidades de cada cenário com o modelo de gestão que começa a ser utilizado e, posteriormente, disseminado pelos povos.

Só com a revolução industrial no final do século XVIII é que surgem as primeiras empresas a utilizar os modelos de gestão precursores daqueles que muitas das empresas utilizam ainda hoje como pouca variação.

A partir do final do século XIX, a administração passa a ser considerada ciência e sua evolução acompanha a velocidade do desenvolvimento industrial e, conseqüentemente, da sociedade com base na economia de manufatura.

O interessante dessa evolução dos modelos de gestão a partir desse período, entre século XIX e XX, está em acompanhar cenários que, na maioria das vezes, são os mesmos entre as diversas organizações. Por exemplo: com o desenvolvimento das indústrias, os modelos de gestão desenvolvidos por Taylor, com foco no processo de produção, tornam-se referência, além das indústrias, nas organizações como um todo e, a partir de então, todos os novos modelos, conceitos e ideias de administração passam a ser adotadas pela maioria das empresas.

Atualmente, acontece da mesma maneira. As mudanças continuam acontecendo, e os modelos de gestão que conseguem melhorar eficiência e eficácia organizacional têm sido adotados por grande parte das empresas até que se tornem referência como modelo de gestão.

Ano	Localização e/ou autores	Eventos
5000 a.C.	Suméria	Controle administrativo.
4000 a.C.	Egito	Planejamento, organização e controle.
2600 a.C.	Egito	Descentralização do poder.
2000 a.C.	Babilônia (Hamurabi)	Estabelecimento do salário mínimo. Conceito de controle e responsabilidade.
1491 a.C.	Israel (Moisés)	Utilização do princípio de organização por autoridade hierárquica. Princípio de exceção.
500 a.C.	China (Sun Tzu)	Planejamento, organização e direção.
400 a.C.	Grécia (Sócrates)	Enunciado da universalidade da administração. Habilidades gerenciais.
1436	Arsenal de Veneza	Fabricação e montagem de galeras de guerra, armas e equipamentos.
1525	Roma (Machiavelli)	Liderança e descrição de táticas políticas. Reconhecimento da necessidade de coesão.
1776	Escócia (Adam Smith)	Aplicação do princípio da especialização. Conceitos de controle e remuneração.
1800	Inglaterra (Mathew Boulton)	Padronização de princípios operativos. Planejamento, incentivos, bonificação, métodos de trabalho, seguro de vida.
1810	Escócia (Robert Owen)	Aplicações de práticas de pessoal. Treinamento dos operários. Plano de casas para os operários.
1832	Inglaterra (Charles Babbage)	Ênfase no método científico. Especialização, divisão de trabalho, estudo dos tempos e movimentos, contabilidade de custos.
1855	EUA (Henry Poor)	Princípios de organização, comunicação e informação aplicados às ferrovias norte-americanas.
1856	EUA (Daniel McCallum)	Uso do organograma para ilustrar a estrutura organizacional e sua aplicação na administração sistemática das ferrovias.
1881	EUA (Joseph Wharton)	Fundação do primeiro curso de Administração. na Universidade da Pensilvânia.
1886	EUA (Henry Metcalfe; Henry Towne)	A arte e a ciência da administração. Filosofia da administração.
1900	EUA (Frederick W. Taylor)	Administração científica e seus princípios.
1908	França (Henri Fayol)	Teoria da administração, seus princípios e aplicabilidade.

Figura 9 - Evolução do pensamento administrativo

Fonte: Silva (2013, p. 102).

Lembra da importância de todo empreendedor ser empresário? Ou seja, ter conhecimento de gestão para conseguir transformar seu empreendimento em uma empresa de sucesso? Pois bem, a necessidade de escolha do modelo de gestão no início do negócio pode ser um diferencial entre sucesso e fracasso.

O modelo de gestão não se aplica apenas às empresas existentes, ele deve ser considerado mesmo quando o empreendimento estiver na fase embrionária e, conforme for se desenvolvendo, a maneira de gerenciar e as ferramentas a serem adotadas devem ser adequadas conforme o contexto no qual a empresa se encontra.



SAIBA MAIS

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade, tem como missão “estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas”. O MEG incorpora as mais recentes e emergentes questões concernentes à gestão e, ao mesmo tempo, representa uma mudança significativa na forma como ele é proposto.

Ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-lo (remontá-lo) na melhor forma que defina seu modelo de gestão. A figura simboliza um modelo de relacionamento entre a organização - considerada como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações - e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

Fonte: adaptado FNQ ([2018], on-line).

TIPOS DE MODELOS DE GESTÃO

Quando o empreendedor decide iniciar o seu negócio, independentemente de ser inovador ou não, o seu negócio se caracterizará como uma empresa.

O primeiro passo na concepção de uma empresa, ou negócio, é o que chamo de etapa de gestação. O nascimento de uma empresa se inicia com a gestação, seguido do nascimento e, então, seu desenvolvimento.

No período da gestação, você deve utilizar ferramentas de planejamento que irão lhe auxiliar na melhor maneira para colocar sua ideia no papel, ter uma ideia de sua viabilidade e, só então, decidir por abrir ou não a empresa. Algumas ferramentas para isso são: o modelo de negócios e o plano de negócios. Vou falar sobre eles mais à frente.

O importante, aqui, é entender que, uma vez tendo iniciado seu empreendimento, é importante conhecer os modelos de gestão que irão ajudá-lo a gerenciar a sua empresa.

Scatena (2012, p. 140) explica que “o modelo de gestão estrutura-se a partir das estratégias, da cultura, das crenças e dos valores e também da composição organizacional formal”. A autora continua dizendo que esses modelos precisam configurar a maneira pela qual a empresa irá funcionar, determinando a rota a ser seguida, tal qual “um mapa a orientar o navegante”. Vide a Figura 10.



Figura 10 - Exemplo de modelo de gestão
Fonte: Scatena (2012, p. 140).

O exemplo de modelo de gestão, que pode ser visto na Figura 10, define como deve ser conduzido o fluxo de tomada de decisão e gestão na empresa, tendo como referência a concepção da missão, visão, estratégias, objetivos, ética e sustentabilidade – progresso econômico, meio ambiente e responsabilidade social.

A partir disso, elaboram-se os planejamentos estratégico e financeiro, determinando, com isso, as diretrizes para a tecnologia da informação, tecnologia de produção e a gestão: de pessoas, da produção e da qualidade. Só depois dessas definições é que os gestores poderão pensar no planejamento dos produtos, das vendas, das compras, da logística e do controle e avaliação dos resultados, em que esses dois últimos irão fornecer dados para comparações e análises estratégicas, tendo o planejamento estratégico e financeiro como referência, indicado pela seta pontilhada na Figura 10.

É difícil saber hoje quantos são os modelos de gestão utilizados pelas organizações, até porque os modelos vão surgindo conforme os processos organizacionais se tornam mais complexos e exigem maneiras diferentes de soluções. Segundo Assen et al. (2010), existe sessenta principais ferramentas de modelos de gestão que são utilizadas nas organizações. Os autores classificaram esses modelos conforme sua utilização para cada nível organizacional:

- **Estratégicos:** modelos utilizados para analisar e planejar o posicionamento estratégico de uma empresa.
- **Táticos:** modelos utilizados para organizar processos, recursos e pessoas em uma empresa. Tratam das questões práticas de análise e desenvolvimento de organizações.
- **Operacionais:** modelos utilizados para implementar mudanças organizacionais e melhores práticas. Ajudam a otimizar a eficácia dos processos e das atividades operacionais.

Para cada nível organizacional, os autores separaram os modelos de gestão conforme as seis principais áreas funcionais da empresa: estratégia e organização; finanças e governança; marketing e vendas; operações, gestão da cadeia de suprimentos e compras; gestão de inovação e tecnologia; e gestão de recursos humanos, liderança e mudança.

Nas Tabelas de 5 a 10, separamos os 60 modelos de gestão conforme sua área funcional, de acordo com seu nível organizacional.

O empreendedor não precisa utilizar todos esses modelos de gestão no seu empreendimento, aliás, nenhuma empresa utiliza todos. De fato, cada organização

utiliza esses modelos conforme sua necessidade e ajustados a sua realidade. O importante é conhecer que eles existem e, quando bem utilizados, ajudam a organização a alcançar seus objetivos.

Modelos de gestão utilizados nas áreas de Estratégia e organização

Na área de estratégia e organização, Tabela 5, todos os modelos de gestão são bastante utilizados pelas organizações, no entanto, vou fazer uma breve explicação da análise das cinco forças de Porter, da análise SWOT e da matriz BCG.

Tabela 5 - Modelos de gestão utilizados nas áreas de Estratégia e organização

NÍVEL ORGANIZACIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estratégico	Análise das cinco forças de Porter Análise SWOT Cadeia de valor Capacidades distintivas de Kay Competências essenciais Diálogo estratégico Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema Matriz BCG Matriz de produto/mercado de Ansoff Modelo de crescimento de Greiner Planejamento de cenários Terceirização/Realocação de processos de negócios (<i>off-shoring</i>)
Tático	Benchmarking Configurações de Mintzberg Modelo 7S Modelo de excelência da EFQM Redesenho de processos de negócios
Operacional	Análise de risco e retorno

Fonte: adaptada de Assen et al. (2010, p. 215-217).

Análise das cinco forças de Porter

Michael Porter, professor de Harvard, escreveu o livro *Estratégia Competitiva*, onde desenvolve sua teoria a respeito da análise das cinco forças competitivas. As empresas precisam analisar suas vantagens competitivas, levando em consideração cinco forças: barreiras de entrada, produtos substitutos, poder de barganha do cliente, poder de barganha do fornecedor e empresas concorrentes.

Para Porter (2004), essas forças explicam as relações e as dinâmicas do setor, no qual a empresa se encontra ou pretende atuar. Fazer sua análise irá auxiliar o empreendedor na tomada de decisão e buscar implementar vantagens competitivas para assegurar o controle ou diminuir o impacto de cada uma das cinco forças.

Para aplicar a análise de Porter, você pode desenhar um esquema, como o da Figura 11, e preencher cada uma das forças de modo a ter uma visão geral do ambiente.

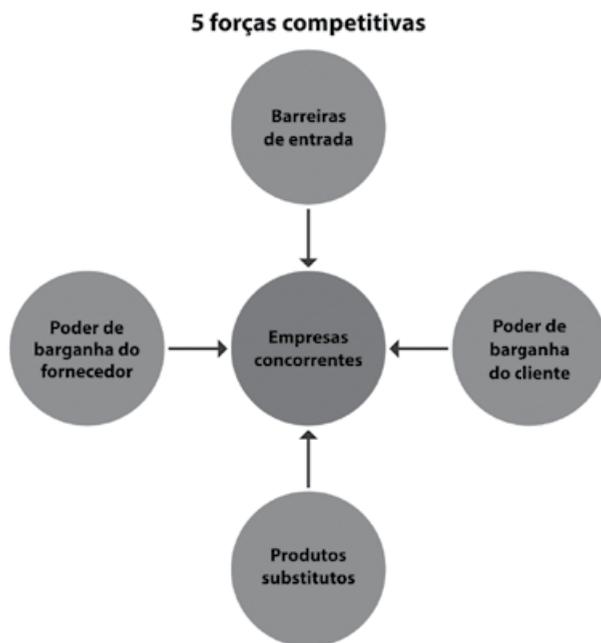


Figura 11 - As cinco forças competitivas de Michael Porter

Análise SWOT

Um modelo de gestão muito utilizado é a análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, do inglês SWOT (**S**trengths, **w**eaknesses, **o**pportunities **and t**hreats), também conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças). Ela leva o empreendedor a pesquisar os ambientes organizacionais em busca de ameaças, oportunidades, forças e fraquezas.

Um ponto importante é entender que, na aplicação da análise SWOT, deverá ser criada uma matriz dos fatores internos da organização como pontos fortes e pontos fracos, relacionados com os fatores externos da empresa, de modo a verificar possíveis oportunidades e ameaças, conforme a Figura 12.



Figura 12 – Matriz Análise SWOT

Com o preenchimento da matriz, o empreendedor conhecerá as forças e as fraquezas da empresa e poderá decidir em melhorar as forças e eliminar as fraquezas. Também irá identificar ameaças e oportunidades de modo a se preparar para diminuir o impacto que as ameaças podem causar à empresa e priorizar as oportunidades que encontrar, decidindo quando e se deverá tentar aproveitá-las.

Matriz BCG

A matriz BCG, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, na década de 70, classifica, segundo Kotler e Armstrong (2015), todos os produtos ou negócios da empresa de acordo com sua matriz de crescimento/participação, conforme a Figura 13.

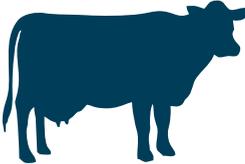
		Participação na geração de lucros da empresa	
		Alta	Baixa
Necessidade de Investimento	Alto	★	?
	Baixo		

Figura 13 – Matriz BCG

Fonte: Endeavor Brasil (2015).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 48), ao elaborar a matriz BCG, o empreendedor deve analisar todos os seus negócios (produtos/serviços), desenhar círculos em que seus tamanhos representam seu espaço no mercado e classificá-los como:

- **Estrelas** quando forem negócios de alto crescimento com grande participação de mercado e que provavelmente demandam necessidade de grandes investimentos para que possam crescer rapidamente.

- **Vacas leiteiras** se forem negócios com baixo crescimento, mas com grande participação de mercado. Neste caso, são negócios que a empresa utiliza para pagar suas contas.
- **Pontos de interrogação** para os negócios com pequena participação de mercado, que necessitem de muito investimento. Muitas vezes, a empresa precisará decidir se transforma esse negócio em estrela ou desiste dele.
- **Abacaxi** são os negócios em mercados pequenos e com baixo crescimento. Podem até gerar algum dinheiro para se manterem, mas tendem a se manter como estão.

Feito essa análise, o empreendedor saberá em quais negócios terá mais vantagens em manter e quais deverá abandonar.

Modelos de gestão utilizados nas áreas de Finanças e governança

A área financeira é, sem sombra de dúvidas, um dos principais setores da empresa. Apesar do dinheiro ser consequência de um bom trabalho desenvolvido, sua gestão deve ser conduzida com o máximo de cuidado. A Tabela 6 apresenta diversos modelos de gestão que levam em consideração as finanças da organização. Todos esses modelos são importantes e podem ser utilizados por qualquer organização; no entanto, existe um modelo de gestão que relaciona os fatores chave do negócio conhecido como BSC ou *Balanced Scorecard*, que pode ser bastante útil para empreendedores, principalmente se não tiverem muita experiência com a área financeira.

Tabela 6 - Modelos de gestão utilizados nas áreas de Finanças e governança

NÍVEL ORGANIZACIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estratégico	• Gestão baseada em valor
Tático	• Análise de valor dos custos administrativos • Análise Dupont • Custeio baseado em atividades
Operacional	• Balanced scorecard (BSC) • Fluxo de caixa descontado

Fonte: adaptada de Assen et al. (2010, p. 215-217).

Balanced Scorecard - BSC

O *Balanced Scorecard* - BSC é um modelo de gestão que analisa a organização, tendo como referência quatro perspectivas diferentes. Criado por Kaplan e Norton, em 1992, o BSC auxilia no desenvolvimento de metas organizacionais, relacionando os principais fatores chave (*key drivers*) com perspectivas: financeiras, processos internos do negócio, crescimento e aprendizado, e clientes (ASSEN et al., 2010).

A análise de desempenho organizacional, tendo como referência essas quatro perspectivas, é uma maneira de utilizar outras medidas que não apenas a financeira, pois uma visão de desempenho de uma organização sob o ponto de vista exclusivamente financeiro pode não ser a melhor medida de análise.

Ao realizar a análise de cada uma das quatro perspectivas, é necessário:

Perspectiva financeira – identificar o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.

Perspectiva do cliente – identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir analisando sua satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Perspectiva dos processos internos – conhecer os processos críticos que precisam ser melhorados na busca pela excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e clientes.

Perspectiva aprendizagem e crescimento – considerar as habilidades, conhecimentos organizacionais, capacidade e comportamento organizacional (MARTIN, 2012, p. 23-24).

Uma maneira que facilita o entendimento do BSC e como deve ser realizado a sua análise está representado na Figura 14:



Figura 14 - Perspectivas do BSC

Fonte: adaptada de Martins (2012, p. 24).

Ao responder as perguntas durante a análise de cada perspectiva proposta pelo BSC, o empreendedor poderá ter uma ideia do desempenho da organização.

Modelos de gestão utilizados nas áreas de Marketing e vendas

Conhecer o mercado em que se atua é fundamental para todo empreendedor, por isso, entender dos modelos de gestão que auxiliam nessa tarefa é imprescindível para o crescimento da empresa. De todos os modelos voltados para a gestão da área de marketing e vendas, conforme Tabela 7, talvez o mais famoso e utilizado seja o composto de marketing, também conhecido como mix de marketing ou os 4 P's de Marketing.

Tabela 7 - Modelos de gestão utilizados nas áreas de Marketing e vendas;

NÍVEL ORGANIZACIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estratégico	• Organização orientada ao mercado
Tático	• 4Ps do marketing de Kotler • MABA • Pirâmide de Curry: gestão do marketing e dom relacionamento com o cliente
Operacional	• Pentagrama da gestão de marcas

Fonte: adaptada de Assen et al. (2010, p. 215-217).

O Composto (Mix) de marketing

As ferramentas do composto de marketing são utilizadas para buscar os objetivos comerciais da empresa. Kotler e Keller (2006) explicam que essa definição, proposta por McCarthy (1996), classificou as ferramentas de marketing em quatro grupos amplos e as chamou de 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção.

A utilização desse modelo de gestão é bastante simples, basta o empreendedor fazer uma análise de como o seu produto ou serviço atua em cada uma das variáveis que compõe os 4Ps do marketing, conforme Figura 15.



Figura 15 – Os 4Ps do Marketing

Fonte: adaptada de Kotler e Keller (2006, p. 17).

Feita a análise, o empreendedor terá condições de tomar decisões sobre cada um dos 4Ps e posicionar melhor seu produto ou serviço.

Modelos de gestão utilizados nas áreas de Operações: gestão da cadeia de suprimentos e compras

Os modelos de gestão para a utilização nessas áreas são muito importantes, pois auxiliam na organização diária da empresa, além de contribuir com a administração das cadeias de suprimentos e fornecedores. Todos os modelos presentes na Tabela 8 são importantes, mas têm utilizações específicas, conforme o tipo do negócio, indústria, comércio ou serviço. Para facilitar, vou explicar dois dos modelos que podem ser utilizados em qualquer tipo de negócio, independentemente do segmento: análise de causa e efeito/análise de Pareto e o Ciclo de Deming ou PDCA.

Tabela 8: Modelos de gestão utilizados nas áreas de Operações, gestão da cadeia de suprimentos e compras

NÍVEL ORGANIZACIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estratégico	
Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de compras e suprimento • Inventário gerenciado pelo fornecedor • Manufatura responsiva • Mentalidade enxuta/just-in-time • Modelo de compras de Kraljic • Modelo de compras de Monczka • Oito fases da mudança de Kotter • Preço de fábrica (FGP) • Seis sigma • Teoria das restrições
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de causa e efeito/análise de Pareto • Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA • Kaizen/Gemba • Mapeamento da cadeia de valor

Fonte: adaptado de Assen et al. (2010, p. 215-217).

Análise de causa e efeito/análise de Pareto

Em 1940, Kaoru Ishikawa criou uma ferramenta de análise voltada para a qualidade que ficou conhecida como diagrama de Ishikawa, diagrama de causa e efeito ou diagrama de espinha de peixe (CUSTÓDIO, 2015).

Essa ferramenta é utilizada para a solução de problemas, uma vez que procura identificar qual é a causa para determinadas situações ou eventos. Assen et al. (2010) explicam que sua utilização deve ser feita por uma equipe de projetos que inclua gerentes, fornecedores, clientes e funcionários para debaterem a respeito do que pode estar causando o problema em foco. Deve-se, então, mapear o processo e identificar todas as possíveis causas para o determinado problema, alimentando, assim, o diagrama espinha de peixe, conforme Figura 16.

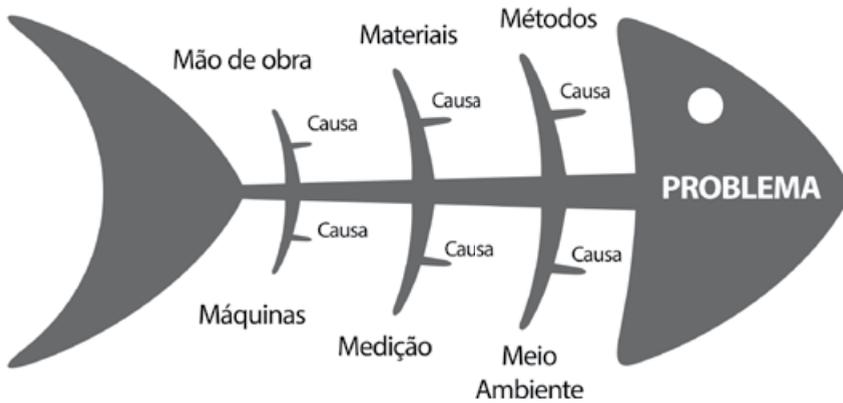


Figura 16 – Diagrama espinha de peixe
Fonte: adaptada de Custódio (2015, p. 22).

Observe a Figura 16 e veja que o problema fica na boca do peixe, e na sua espinha colocam-se as possíveis causas para aquele problema, conforme os itens mais importantes, neste caso, como exemplo, estão: pessoas, ambiente, medidas, máquinas, métodos e materiais, e em cada um desses itens, as causas que possam estar relacionadas com o problema em si.

Em conjunto com essa ferramenta, pode-se utilizar o diagrama de Pareto. De acordo com Custódio (2015), Pareto elaborou um diagrama para medir qualidade nas organizações, no qual utilizou estudos da economia e distribuição de renda, onde descobriu que 80% das riquezas estavam em poder de, aproximadamente, 20% da população. O interessante disso é que Pareto conseguiu provar que 80% dos problemas nas organizações ocorrem por 20% das causas, o que fez com que essa metodologia ficasse conhecida como 80/20, conforme Figura 17.

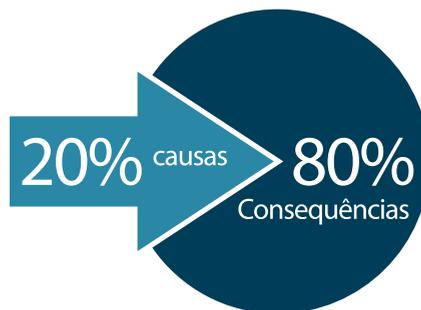


Figura 17 – Exemplo de Diagrama de Pareto

Ciclo de Deming ou PDCA

Um outro modelo de gestão bastante utilizado, principalmente, na gestão da qualidade, é o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) que significa Planejar, Fazer, Checar e Agir. Assen et al. (2010) explicam que esse modelo de gestão pode ser utilizado para estruturar projetos de melhoria, onde, seguindo uma sequência lógica de quatro etapas, é possível trabalhar a melhoria contínua na organização. Custódio (2015, p. 33) explica cada uma dessas etapas:

1. Plan (planejar) — etapa em que são estabelecidos os objetivos com os respectivos critérios de aceitação. Subdivide-se em definição da meta e definição do método.
2. Do (fazer) — etapa destinada à implementação do plano, ou seja, fazer o plano acontecer. Nesta etapa as ações administrativas são divididas em treinar, executar e coletar dados do processo.
3. Check (conferir) etapa de monitoramento e medição da evolução dos produtos e processos comparados com o plano traçado inicialmente.
4. Act (agir) — etapa de ajuste para a promoção da melhoria contínua e deve ser acionada no momento em que for percebida a oportunidade de melhoria ou correção.

A Figura 18 representa o Ciclo PDCA.



Figura 18 – Ciclo PDCA

Modelos de gestão utilizados nas áreas de gestão de inovação e tecnologia

Inovação é o motor que move o empreendedor, no entanto, depois de um tempo, aquela inovação que levou o empreendedor a alcançar o sucesso irá deixar de ser novidade e o negócio por ele criado precisará de modelos de gestão que estimulem a constante inovação.

A estratégia do oceano azul é um modelo de gestão estratégica voltada para a inovação e, por sua simplicidade em aplicar, foi a escolhida da Tabela 9 para nossa explicação.

Tabela 9 - Modelos de gestão utilizados nas áreas de gestão de inovação e tecnologia

NÍVEL ORGANIZACIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia do oceano azul • Road-mapping
Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de inovação • Henderson e Venkatraman - modelo de alinhamento estratégico

Fonte: adaptada de Assen et al. (2010, p. 215-217).

Estratégia do oceano azul

Muito simples a aplicação da estratégia do oceano azul. Segundo Kim (2005) “embora a acepção do termo oceano azul seja novo, sua existência é antiga”, ou seja, o que o autor faz é dividir o mercado em dois: oceano vermelho e oceano azul, onde, no oceano vermelho, encontram-se os setores tradicionais, nos quais as empresas estão em constante competição para abocanhar uma maior fatia do mercado ou “roubar” os clientes da concorrência.

Já o oceano azul representa setores do mercado que ainda serão criados, cabe às empresas identificarem oportunidades ainda não percebidas e aproveitá-las. O interessante dessa abordagem é a condição do oceano azul atuar em setores, em que a inovação seja fundamental e, portanto, seja um mercado inexplorado e sem concorrentes. No oceano azul, não há preocupação com os concorrentes,

uma vez que estes não existem; mas atenção! A tendência, ao passar do tempo, é que os oceanos azuis se tornem oceanos vermelhos, e as empresas precisam estar em constante busca pela inovação para se prepararem quando isso acontecer. A Tabela 10 explica bem o que é oceano azul e oceano vermelho.

Tabela 10 – A estratégia do oceano azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
<ul style="list-style-type: none"> ↓ Competir em um mercado existente ↓ Vencer a concorrência ↓ Explorar uma demanda existente ↓ Optar entre custo e valor ↓ Alinhar todas as atividades de uma empresa em busca de diferenciação ou baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Criar um mercado sem concorrência ↓ Tornar a concorrência irrelevante ↓ Criar e capturar nova demanda ↓ Livrar-se da escolha entre custo e valor ↓ Alinhar todas as atividades de uma empresa em busca de diferenciação e baixo custo

Fonte: Assen et al. (2010, p. 35).

Modelos de gestão utilizados nas áreas de gestão de recursos humanos, liderança e mudança

Diversos são os modelos de gestão para se trabalhar com recursos humanos, liderança e processos de mudança. Contudo, gerenciar desenvolvimento comportamental é algo complexo e que necessita de profissionais muito bem capacitados para diminuir o risco de alcançar o efeito do contrário do que se desejava. Por esse motivo, foi que escolhi explicar apenas dois modelos que se encontram na Tabela 11: Senge, a quinta disciplina e Sete hábitos das pessoas altamente eficazes, de Covey.

A escolha por esses modelos é que possuem ferramentas que podem, muitas vezes, ser utilizadas pelas pessoas de maneira individual, sem a necessidade de uma consultoria especializada. No entanto, a ajuda profissional sempre irá proporcionar melhores resultados.

Tabela 11 - Modelos de gestão utilizados nas áreas de gestão de recursos humanos, liderança e mudança

NÍVEL ORGANIZACIONAL	MODELO DE GESTÃO
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestão estratégica de recursos humanos • Planejamento estratégico de capital humano
Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Beer e Nohria - Teorias E e O • Dimensões culturais de Hofstede • Modelo de remuneração de Milkovich • Quadrantes essenciais • Senge - A quinta disciplina • Sete hábitos das pessoas altamente eficazes de Covey • Valores concorrentes de eficácia organizacional
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de Belbin • Papéis gerenciais de Mintzberg • Quadrantes da mudança • Seis chapéus do pensamento de De Bono

Fonte: adaptada de Assen et al. (2010, p. 215-217).

Senge - a quinta disciplina

Para Senge (1990 apud ASSEN et al., 2010), uma disciplina envolve diversos princípios e práticas que são estudadas, dominadas e integradas pelas pessoas no decorrer de suas vidas e são necessárias para criar uma organização de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico. Segundo o autor, essas cinco disciplinas dividem-se em três níveis diferentes:

- Práticas - o que você faz.
- Princípios - ideias e visões orientadoras
- Essências - o estado de ser das pessoas com alto grau de domínio na disciplina.

Peter Senge (2006, p. 57-67) também apresenta algumas leis sistêmicas que direcionam o aprendizado organizacional, conhecê-las contribui para que seja possível refletir sobre situações de causa e efeito:

1. “Os problemas de hoje provêm de soluções de ontem.”
2. “Quanto mais você insiste, mais o sistema resiste.”
3. “O comportamento melhora antes de piorar.”
4. “Uma saída fácil geralmente nos conduz de volta à porta de entrada.”
5. “A cura pode ser pior que a doença.”
6. “Mais rápido significa mais devagar.”
7. “Causa e efeito não estão intimamente relacionados no tempo e no espaço.”
8. “Pequenas mudanças podem gerar grandes resultados, mas as áreas de maior alavancagem são, em geral, as menos evidentes.”
9. “Você pode ‘assobiar e chupar cana’, mas não ao mesmo tempo.”
10. “Dividir o elefante ao meio não produz dois elefantinhos.”

É muito interessante observar essas leis sistêmicas de Peter Senge, elas mostram que a simplicidade é o melhor caminho para alcançar resultados positivos.

Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes de Covey

O Best Seller da bibliografia organizacional, *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, do Dr. Covey, de 1989, traz uma abordagem que procura aumentar a eficiência das pessoas, analisando sete hábitos comuns de pessoas altamente eficazes:

1. Ser proativo.
2. Ter desde o início o objetivo final em mente.
3. Colocar o que é mais importante em primeiro lugar.
4. Pensar em vencer-vencer.
5. Primeiro compreender e depois ser compreendido.
6. Trabalhar com sinergia.
7. ‘Afinar o instrumento’.

Conseguir implementar esse modelo de gestão na empresa é uma maneira de transferir a responsabilidade do sucesso ou fracasso para o funcionário. Perceba que muitos desses hábitos, apontados pelo dr. Covey, também são características empreendedoras, assim, é possível utilizar essas ferramentas para desenvolver o intraempreendedor de modo a fazer com que seu funcionário desperte seu espírito para se tornar uma pessoa com hábitos eficazes e, assim, contribuir para que você possa alcançar os seus objetivos e, conseqüentemente, ajudar seu funcionário a alcançar os objetivos dele.

Você teve contato com alguns dos 60 modelos de gestão. Falar a respeito de todos é inviável, pois iria sair muito do foco deste livro. No entanto, com o que foi discutido até aqui, fica muito fácil iniciar a gestão do seu negócio. E, caso queira aprofundar-se no assunto, já sabe quais modelos procurar. A quantidade de material na Internet e em livros sobre esses assuntos é vasto.

Existem, ainda, outros modelos que não foram apresentados aqui, mas fique tranquilo, quando se aprofundar nos que aqui estão sendo citados, com certeza irá deparar-se com mais alguns, até porque a ciência da administração é uma área do conhecimento que, assim como todas as outras áreas, está em constante evolução, o que torna impossível esgotar o assunto.

REFLITA

Qual é o melhor modelo de gestão a ser utilizado?

Não existe melhor, existe aquele que você tem mais conhecimento.

É muito importante que o empreendedor entenda que existe um processo que o move a empreender, seja em sua própria empresa ou como funcionário, agindo como intraempreendedor.

Independentemente de onde aplicar os comportamentos empreendedores, saiba da necessidade de inovar e, principalmente, gerenciar a organização. Afinal, empreender é só o início de tudo. O maior desafio será manter o empreendimento sustentável com o passar do tempo.

Desejo que tenha conseguido entender os principais pontos desta unidade e que consiga alcançar aquilo que esteja à procura.

Um grande abraço!



QUADRO RESUMO

- Empreender é um processo com começo, meio e fim, que deve ser seguido para que possa aumentar as chances de se alcançar o sucesso.
- Mesmo as pessoas que não querem abrir seu próprio negócio podem desenvolver comportamento empreendedor para trabalhar como funcionário. O nome para isso é intraempreendedorismo e é, com certeza, um diferencial no mercado de trabalho.
- Abrir um negócio para ser mais um no mercado é muito arriscado e a probabilidade de dar errado é quase certa. Conhecer os conceitos a respeito da inovação é uma obrigação para quem pretende se aventurar com novos empreendimentos ou buscar melhorias naquilo que já existe.
- Todo negócio precisa ser gerenciado. Conhecer os modelos de gestão é um diferencial para os empreendedores. Os modelos aqui apresentados são utilizados há muito tempo na gestão. Saber como aplicar alguns e conhecer a existência de outros modelos de gestão ajuda a encontrar respostas para problemas que irão surgir no decorrer da vida do negócio.

Fonte: o autor.

ATIVIDADES



1. Os fatores ambientais são decisivos para o início do processo empreendedor. Diante dessa afirmação, relacione corretamente os fatores com suas respectivas definições:

I. Fatores Pessoais.

II. Fatores Sociológicos.

III. Fatores Organizacionais.

() Assumir riscos, insatisfação com o trabalho, ser demitido.

() Influência dos pais, família, modelos de sucesso.

() Equipe, estratégia, estrutura.

Assinale a alternativa correta.

a) I, II, III.

b) III, II, I.

c) II, I, III.

d) II, III, I.

e) III, I, II.

2. O processo empreendedor é uma sequência de etapas nas quais os empreendedores devem seguir para que seu empreendimento tenha maiores chances de alcançar o sucesso. Frente a essa informação, **assinale a opção que apresente a ordem correta do processo empreendedor:**

a) 1 – Gerenciar a empresa criada, 2 - desenvolver o plano de negócios, 3 - determinar e captar os recursos necessários, 4 - identificar e avaliar a oportunidade.

b) 1 – Desenvolver o plano de negócios, 2 - gerenciar a empresa criada, 3 - identificar e avaliar a oportunidade, 4 - determinar e captar os recursos necessário.

c) 1 – Identificar e avaliar a oportunidade, 2 - desenvolver o plano de negócios, 3 - determinar e captar os recursos necessários, 4 - gerenciar a empresa criada.

d) 1 – Determinar e captar os recursos necessários, 2 - desenvolver o plano de negócios, 3 - gerenciar a empresa criada, 4 - identificar e avaliar a oportunidade.

e) 1 – Identificar e avaliar a oportunidade, 2 - desenvolver o plano de negócios, 3 - gerenciar a empresa criada, 4 - determinar e captar os recursos necessários.

ATIVIDADES



3. Nem todas as pessoas têm vontade ou condição de abrir seu próprio negócio, entretanto, isso não as impede de se tornarem empreendedoras. Com essa informação, **assinale a alternativa correta.**
- a) As pessoas podem desenvolver os comportamentos empreendedores mesmo trabalhando como empregadas. O nome que se dá a essa pessoa é intraempreendedor.
 - b) Intraempreendedor é o nome que se atribui às pessoas que têm dificuldade em desenvolver o comportamento empreendedor.
 - c) As pessoas que têm dificuldade em desenvolver parte dos comportamentos empreendedores recebem o nome de intraempreendedores.
 - d) Intraempreendedor é o nome que se dá às pessoas que decidem encerrar suas atividades como funcionários e buscam uma oportunidade junto a investidores.
 - e) As pessoas podem desenvolver comportamentos empreendedores desde que decidam trabalhar em seu próprio estabelecimento. O nome que se dá a essa pessoa é intraempreendedor.
4. O empreendedor deve estar a procura de inovações que possam transformar o mercado ou mesmo melhorar processos existentes. Classificam as inovações em quatro tipos diferentes. Sabendo disso, relacione os tipos de inovação com suas respectivas definições.
- I. Inovação de produto.
 - II. Inovação de processo.
 - III. Inovação de marketing.
 - IV. Inovação organizacional.
- () É a implementação de novos métodos nas práticas comerciais da empresa.
 - () É a implementação de um novo método envolvendo mudanças significativas no design ou embalagem do produto.
 - () É a implementação de uma nova ou significativa melhora no método de produção.
 - () É a introdução de um novo bem ou serviço.

ATIVIDADES



Assinale a alternativa correta.

- a) I, II, III, IV.
 - b) IV, III, II, I.
 - c) I, III, II, IV.
 - d) IV, II, I, III.
 - e) III, II, IV, I.
5. Os modelos de gestão são ferramentas que auxiliam os empreendedores na administração de seus empreendimentos e são divididos conforme o nível organizacional no qual devem ser utilizados. Com essa informação, relacione os níveis organizacionais com suas respectivas definições.
- I. Estratégico.
 - II. Tático.
 - III. Operacional.
- () Modelos utilizados para organizar processos, recursos e pessoas em uma empresa.
- () Modelos utilizados para analisar e planejar o posicionamento de uma empresa.
- () Modelos utilizados para implementar mudanças organizacionais e melhores práticas.

Assinale a alternativa correta:

- a) I, II, III.
- b) III, II, I.
- c) I, III, II.
- d) II, I, III.
- e) III, I, II.



A Tesla é a maior montadora de carros elétricos esportivos. Seu diferencial, além da tecnologia, é que seu modelo de negócio é do tipo *Direct-to-Consumer* (D2C), ou seja, a Tesla não possui uma rede de concessionárias como as demais montadoras da indústria automotiva, ela vende seus carros diretamente para os consumidores finais.

Fundada em 2003, o objetivo da Tesla foi o de criar um carro esportivo que fosse totalmente elétrico. Sob o comando do empreendedor Elon Musk, a Tesla conseguiu vender uma média de 100 mil carros por ano.

A ideia da empresa sempre foi a de “acelerar o desenvolvimento do transporte sustentável, oferecendo ao mercado de massa, potentes carros elétricos o mais rápido possível”.

O plano mestre da Tesla, divulgado em 2006, por Elon, mostra que o modelo de negócio seria dividido em 4 fases, cada uma com sua estratégia, que seria implementada ao longo do tempo.

A primeira fase, ou fase 1, é construir um carro esportivo caro de maneira que o dinheiro das vendas desse carro seja utilizado para construir um modelo acessível de carro elétrico, um pouco mais barato que o modelo anterior, mas ainda assim caro.

A segunda fase, ou fase 2, vai na mesma estratégia anterior, onde, pegue o dinheiro das vendas do carro um pouco mais barato e utilize para construir um carro mais acessível, onde seu valor médio seja equiparado ao de um bom carro comum.

Ao fazer isso, tem início a terceira fase, ou fase 3, onde inicia-se o fornecimento de produtos voltados à geração de energia elétrica de emissão zero conhecido como Solar City.

Para Elon Musk, ter um primeiro produto criado para um mercado de massa seria muito difícil para uma empresa que nunca havia criado um carro e que não tinha nenhuma experiência em desenvolvimento de tecnologia e produção em um ambiente com economia de escala. Por esse motivo, o primeiro produto independentemente do que fosse, seria caro e, assim, um carro esportivo elétrico pareceu ser o produto que teria mais chances de competir em um mercado em busca de energia alternativa.

Com base nessa ideia, a abordagem da Tesla foi a de tentar construir um carro elétrico que, apesar de caro, fosse convincente em seu desempenho e em sua tecnologia.

Foi assim que a Tesla conseguiu vender, em torno de 2.500 Roadsters, o carro esportivo elétrico de alto desempenho, até janeiro de 2012, quando terminou sua produção e conseguiu gerar dinheiro suficiente para iniciar a fase 2 do seu projeto, o de construir um carro elétrico um pouco mais acessível.

Criou o Modelo S, um sedan elétrico; no entanto, nesse momento, a Tesla decidiu alterar seus planos e resolveu construir o Modelo X, um SUV, com o mesmo chassi do Modelo S, ao mesmo tempo. Isso gerou um problema porque Elon Musk e sua equipe subestimaram o custo de produção e distribuição de dois carros no mercado ao mesmo tempo. Para contornar essa situação, foi necessário abrir o capital e vender ações adicionais para compensar o custo dos dois produtos, uma vez que a receita do Roadster não foi suficiente. Com esse movimento foi possível arrecadar, em 2017, US\$1,5 bilhão.





Com esses recursos foi possível criar o Modelo 3 e produzir a Gigafactory (fábrica de bateria da Tesla), permitindo que a empresa entrasse na sua terceira fase do seu Plano Mestre.

Neste momento, a Tesla deu início na produção de um bom e acessível carro elétrico, conseguindo um bom lucro na venda de cada carro com a redução do custo das baterias, que é objetivo da Gigafactory.

A próxima revisão do plano de negócios da Tesla será criar telhados solares com a integração de armazenamento de baterias, expandir a linha de carros elétricos para atender, inclusive, veículos de carga, desenvolver carros 100% autônomos e seguros.

O interessante desses modelos de negócio da Tesla é que até hoje a empresa não ganhou dinheiro. Tudo isso foi feito para chegar na criação do Modelo 3 e da fábrica de baterias para, a partir de agora, iniciar vendas de carros em grande volume e, só então, ganhar dinheiro.

Fonte: adaptado de Pereira (2017, on-line)¹.





LIVRO

Modelos de Gestão. Os 60 Modelos que Todo Gestor Deve Conhecer

Van Marcel Assen, Gerbem Van Der Berg, Paul Pietersma

Editora: Pearson

Sinopse: no mundo dos negócios, constantemente nos deparamos com problemas e, mais que isso, com a necessidade de resolvê-los. É nesse contexto de importantes tomadas de decisões que Modelos de gestão fornece ao gestor — e ao aspirante a gestor — o auxílio de que ele precisa para acertar em suas escolhas. Destrinchando os 60 mais usuais modelos de gestão — entre eles a matriz BCG, o benchmarking e o balanced scorecard (BSC) —, esse livro abrange tanto modelos tradicionais quanto modernos, sendo eles práticos, táticos ou operacionais. Cada modelo é apresentado de forma direta, com informações sobre quando e como usá-lo, e traz uma análise final sobre sua aplicação

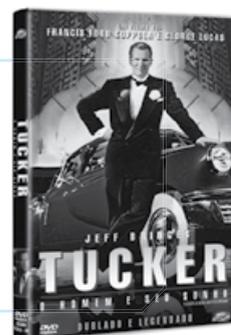


FILME

Tucker, um homem e seu sonho

Ano: 1988

Sinopse: na década de 40, um americano visionário constrói um carro muito avançado para os padrões da época. O projeto ameaça o monopólio estabelecido. Ford, Chrysler e GM, com a ajuda do governo, boicotam Tucker e o levam à falência. Apenas 50 carros foram produzidos por sua fábrica.



NA WEB

Sugiro que você veja as dicas de Simon Sinek sobre como um bom líder deve agir para criar um círculo de confiança para conduzir seus colaboradores em um ambiente de economia instável. Confira no link a seguir:

Disponível em: <https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe>.

REFERÊNCIAS

- ASSEN, M. V.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BRASIL. **Oportunidade e Necessidade**. Governo do Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/oportunidade-e-necessidade>>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- BRUNING, C.; RASO, C. C. M.; PAULA, A. **Comportamento Organizacional e intra-empendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- COVEY, S. R. **The seven habits of highly effective people**. New York: Simon & Schuster, 1989.
- CRIATIVIDADE e Inovação. Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CUSTÓDIO, M. F. (Org.). **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Makron Books, 2009.
- DIEESE. **Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda 2016: Remuneração: livro 6/ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. São Paulo, 2017.
- DORNELAS, J. C. A. **Empendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, P. **As fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- ENDEAVOR BRASIL. **A Matriz BCG no ciclo de venda: como identificar vacas leiteiras e abacaxis**. On-line, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/matriz-bcg/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão**. Um Guia de Referência da Gestão para Excelência. On-line [2018]. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- FREEMAN, C. **Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development**. França: Frascati manual, OECD, 2002.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empendedorismo no Brasil: 2016**. Curitiba: IBQP, 2017.
- HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. On-line [2018]. Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#0>>. Acesso em: 19 mar. 2018.



REFERÊNCIAS

IBGE - **Taxa de desocupação na semana de referência, das pessoas de 10 anos ou mais de idade por sexo**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/2176>>. Acesso em: 28 out. 2017.

KIM, W. C. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, T. S. **Incrementando a estratégia**: uma abordagem do Balanced Scorecard. Curitiba: InterSaber, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MICHAEL PAGE. **Estudo de Remuneração para cargos de alta e média gerência - 2017**. On-line, 2017. Disponível em: <<https://www.michaelpage.com.br/central-de-conteudo/nossos-insights/estudo-de-remunera%C3%A7%C3%A3o-para-cargos-de-alta-e-m%C3%A9dia-ger%C3%AAncia-2017>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

OSLO Manual. **Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3. ed. França: OECD, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: InterSaber, 2012.

SEBRAE. **10 dicas para começar bem**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-dicas-para-comecar-bem,c098d8e04c09d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

SENGE, P. **The Fifth Discipline**: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Currency/Doubleday, 2006.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

ZEZOLA, F. **As mentiras do Empreendedorismo**. Portugal: Chiado, 2016.

REFERÊNCIA ON-LINE

¹ Em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-da-tesla/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.



GABARITO

1. Alternativa A.
2. Alternativa C.
3. Alternativa A.
4. Alternativa B.
5. Alternativa D.

